

UNA INVESTIGACIÓN INTRA-CULTURAL DE LIDERAZGO EN MÉXICO: IGUALDAD EN LAS PYMES DE HIDALGO, COLIMA Y TAMAULIPAS*

VÍCTOR HUGO ROBLES FRANCIA**
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

(Recibido: Septiembre 29 de 2008- Aprobado: Noviembre 13 de 2008)

Resumen

La presente investigación expone las prácticas de liderazgo en 301 Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs). 121 del estado de Hidalgo, 87 de Colima y 93 de Tamaulipas, del país, México. Este estudio se basa en el Inventario de las Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner en sus cinco dimensiones, desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para que actúen, modelar el camino y dar aliento al corazón, demuestra concluyentemente, una igualdad de comportamiento gerencial entre las PyMEs de tres estados, objetivo de la presente investigación. Esto es, una independencia en el comportamiento gerencial con relación al contexto empresarial y económico regional. Se siguió el marco teórico de liderazgo, fundamentalmente el de Kouzes y Posner, el Contexto de las PyMEs de los tres estados, se estableció tres muestras regionales, validando el test del IPL en español. Finalmente, se realizó la prueba sobre la bondad de ajuste de muestras y comprobando la hipótesis a través de la prueba de igualdad de promedio entre muestras.

Palabras Claves: Intra-Cultural, Liderazgo, PyMEs, México.

INTRA-CULTURAL RESEARCH OF LEADERSHIP IN MEXICO: EQUALITY IN HIDALGO, COLIMA AND TAMAULIPAS' SMES

Abstract

This research evidences leadership practices in 301 SMEs distributed in three Mexican states as follows: 121 in Hidalgo; 87 in Colima; and 93 in Tamaulipas. Also, this research concludes that such SMEs share the same managerial behavior based on Kouzes and Posner's five-dimension model, i.e., managerial behavior is independent from business and economic regional context. Such conclusions are obtained through leadership framework – mainly from Kouzes and Posner's; SMEs context in the three states by establishing three regional samples, validating the IPL test in Spanish, and proving the hypothesis using the test for equality of average sampling.

Key words: Intra-Cultural, Leadership, SMEs, Mexico.

JEL: L25,

Robles V. (2008). Una investigación intra-cultural de liderazgo en México: igualdad en las PyMEs de Hidalgo, Colima y Tamaulipas. Revista de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada, (XVI)2.

* Artículo producto del proyecto de investigación: Estudio comparativo de liderazgo en las PYMES de Hidalgo, Sonora y Colima, sustentado en el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL). Financiado por la UAEH y realizado desde abril del 2006 hasta agosto del 2007.

** Profesor Investigador Titular de Administración de la UAEH, adscrito al Cuerpo Académico de Administración, Doctor en Estudios Organizacionales por la UAM Iztapalapa, México: Correos electrónicos: vicrob13@yahoo.com.mx, vicrob@infosel.com

1. Introducción: Un marco teórico para el problema del liderazgo en México

La diferencia intracultural sobre el dominio cultural es un debate relevante contemporáneo. Hofstede (1984) establece características culturales —masculinidad, colectivismo, alta distancia del poder, entre otras— predominantes del gerente mexicano y excluye estudiar las diferencias intraculturales mexicanas. La diferencia es una realidad y tiene la ventaja de auxiliar la visión humana sobre el comercio en su propia naturaleza y cultura. La diferencia en el nivel intracultural privilegia nuevo conocimiento. Ejemplos reales de tal diferencia son observados en diversas negociaciones y apropiaciones culturales que ocurren cotidianamente en el ámbito empresarial (Ugiomoh, 2007).

En una misma cultura existen variaciones de vocabulario y de conceptos. También persisten diferencias intraculturales de edad y género (Vainik 2006). Asimismo concurren procesos intraculturales de identidad, donde se observa el modo en que los actores sociales dentro de la cultura local sostienen formas compartidas de identificación a través de una nacionalidad (Giulianotti y Robertson, 2006).

Igualmente podrían esperarse diferencias intraculturales atribuidas a la socialización, a las intenciones y a las participaciones políticas (Duriez et al., 2005). El efecto principal de nación indica el fondo diverso regional político, social y económico. Además, la misma tradición cultural tiene impacto sobre la gente (Lu y Gilmour 2006). De esta forma, la presente investigación inquirió sobre el impacto de las diferencias intraculturales, económicas y empresariales de tres estados mexicanos, sobre el comportamiento del liderazgo de los gerentes relacionados. Esto es, se cuestionó si existen diferencias intraculturales o un predominio cultural nacional sobre el comportamiento del liderazgo de los gerentes.

El presente documento presenta los resultados de una investigación realizada en el 2007. El artículo se estructura en cuatro partes. En primer lugar, se hace una descripción del ámbito conceptual en el que se ubica nuestro problema, en segundo lugar, se presentan los supuestos metodológicos desarrollados. Posteriormente, se muestran los resultados

obtenidos, destacando aquellos efectos y las pruebas realizadas que nos permitieron dar consistencia a las conclusiones presentadas al final del artículo.

1.1 Liderazgo

Los investigadores tienen un interés grande por el comportamiento del liderazgo (Bono y Judge, 2004), donde el contexto global obliga a las empresas a interesarse en esta temática. Igualmente, la necesidad de llevar a cabo programas efectivos de liderazgo actualmente es muy grande. Las compañías requieren la realización de su propósito y de la cooperación de los individuos a todos los niveles. El liderazgo se desarrolla mediante un crecimiento personal y se podría realizar en cada uno de los individuos (McCollum, 1999).

Burns en 1978 introduce la distinción entre líderes transaccionales y transformacionales (Bono y Judge, 2004), y Bass en 1985 identifica nueve dimensiones de comportamientos de liderazgo que cubren estos dos amplios dominios: “i) Influencia idealizada (Carisma), i.i. Atribuida y i.ii. Comportamientos, [...], ii) Motivación inspiracional, iii) Estimulación intelectual, iv) Consideración individual; adicionalmente, los comportamientos del liderazgo transaccional, los que tratan de controlar y monitorear a los empleados a través de medios racionales o económicos, v) Recompensa contingente, vi) dirección por excepción activa y pasiva, vii) dejar hacer” (Bass, 1997).

Los líderes transaccionales reconocen lo que quieren los seguidores y prometen ayudarles a conseguirlo mediante un intercambio. Básicamente, este líder se acerca a los seguidores con la promesa de una compensación, una recompensa por un apoyo. Los transformacionales tratan de crear conciencia en los seguidores acerca de la importancia de los resultados y la forma de conseguirlos a través del propio interés (Bass, 1997).

1.2 El Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)

El presente estudio se fundamenta en el modelo de Kouzes y Posner (2002), que describe, al integrar el liderazgo transformacional y transaccional, cinco dimensiones claves. Es común el uso, en la mayoría de los programas empresariales, la herramienta del IPL

de estos autores para tener una retroalimentación sobre cinco comportamientos de los participantes:

1. Desafiar los procesos, extender los riesgos, los experimentos y cuestionamientos asumidos por el líder;
2. Inspirar una visión compartida, el grado con el que el líder describe una visión excitantes del futuro;
3. Habilitar a los demás para que actúen, la cantidad de decisiones cooperativas y participativas llevadas a cabo por el líder;
4. Modelar el camino, extender consistentemente las prácticas del líder con sus valores adoptados;
5. Dar aliento al corazón, el grado en que el líder proporciona una retroalimentación positiva, reconoce públicamente las contribuciones individuales y celebra los logros del equipo.

El instrumento de medición IPL se aplica para evaluar las prácticas de liderazgo en directivos del gobierno y de las empresas (Posner y Schnidt, 2001), aunque también se usa con estudiantes (Posner y Brodsky, 1992; Posner, 2004), tanto masculinos como femeninos, quienes pueden ejercer un liderazgo eficaz (Posner y Rosenberger, 2004).

Kouzes y Posner (1996) definen la visión como una imagen única e ideal del futuro con las siguientes cuatro atributos:

- a) Idealista, futuro deseado,
- b) Unicidad, orgullo en ser diferente, singular e inigualable,
- c) Futurista, orientado hacia un largo periodo de tiempo,
- d) Imaginaria, dibujo del futuro, referencia visuales.

En más de seis años, Kouzes y Posner (1990) han preguntado a más de 7500 gerentes, qué es lo que admiran en sus líderes y sus respuestas se concentran en cuatro cualidades del factor credibilidad: *Honesto, competente, ver hacia adelante e inspirador*. Estos autores que apuntan al éxito del liderazgo se encuentran más en la percepción de los seguidores sobre las habilidades del líder que en la percepción propia de él mismo. También, los líderes han logrado éxito porque son capaces de crear condiciones en las cua-

les los empleados pueden situarse en la práctica del aprendizaje organizacional (Brown y Posner, 2001).

1.3 Cultura

La literatura ofrece diversas perspectivas sobre la cultura, particularmente Kroeber y Kluckhohn (1952) identifican más de 160 definiciones de cultura. Hofstede (1984) define cultura como una “programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo de aquellos pertenecientes a otro” (p. 21). Esta programación está formada por creencias y valores que definen imperativamente lo que se debe y se tiene que hacer, en forma vivencial por quienes pertenecen a determinado grupo (Brodbeck et al. 2000). Hofstede (1980) define un valor como “una clara tendencia a preferir cierto estados sobre otros” (p. 19). Estos son los conceptos de cultura y valor a los que se adscribe la presente investigación.

Los estudios de cultura sugieren que conceptos de liderazgo y gestión, estilos y comportamientos, son condicionados culturalmente (Hofstede, 1980, 1984, 2001; House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta, 1997). Laurent (1986) establece que la cultura y los valores tienen más influencia, sobre los preceptos gerenciales claves, que otras características, como el género, nivel educativo u ocupación. De esta manera, la cultura es un determinante en la definición unidimensional de liderazgo y envuelve nuestra cognición.

Hersey y Blanchard (1998) sitúan la necesidad de los diferentes estilos de liderazgo en las necesidades que los constituyen. Blake y Mouton (1964) combinan el interés de la gente con el propósito de las tareas y de los resultados reconociendo mayor complejidad en el liderazgo. De esta forma, las necesidades, los intereses y las tareas, conforme a Fidler (1997), se enfatiza la importancia del contexto en el liderazgo, donde estas variables son críticas en diferentes culturas.

1.4 El liderazgo mexicano

Conforme al estudio cultural de Hofstede (1984), los gerentes mexicanos tienen un grado alto sobre la Distancia del Poder y la Evasión de la Incertidumbre; tienden a la Masculinidad y al Colectivismo (Hofstede, 1984). Así, en México se tienen un

mayor énfasis al éxito material, a la asertividad y a los roles tradicionales de la mujer, se tiene la creencia de inequidad de género y mayor paternalismo (Frucot y Sheran, 1991), un liderazgo transaccional más que transformacional (Shane, Venkataraman y MacMillan, 1995) y autocrático (Kuchinke, 1999). Esta representación y caracterización establecen una realidad y una cognición compartidas por los miembros de un grupo (Frucot y Sheran, 1991).

Es preciso señalar también, que el liderazgo está conectado al concepto de cambio (Brown y Posner, 2001), y la globalización de nuestros días. Esto exige adaptarnos a esos nuevos requerimientos del ambiente, ya sean sociales, culturales, políticos, económicos o tecnológicos, lo que es un desafío para una cultura como la mexicana (Slater, Boone, Price, Martinez, Álvarez, Topete y Olea, 2002), es decir, los subordinados en este país prefieren la *gestión paternalista*, requieren se les asigne y se les guíe en sus actividades en la organización.

2. Contexto empresarial de las PyMEs de Hidalgo, Colima y Tamaulipas

2.1 Oportunidades para las PyMEs mexicanas

En el ámbito corporativo, el gobierno federal mexicano ha implementado el Programa de Desarrollo Empresarial (PDE). Este plantea la operacionalización a través de instancias federales, estatales y municipales, de apoyos y estímulos fiscales para el desarrollo de proveedores, distribuidores, la integración y el agrupamiento de las PyMEs, inclusive en el sector turístico, con la finalidad de incrementar la competitividad y productividad. En el mismo programa se establece el Fondo de Apoyo a las PyMEs (FAPyME) para capacitación, asesoría, estudios, entre otros. Existe, además, otro Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP) que apoya proyectos en beneficio de estas empresas para lograr eslabonamientos eficaces (Presidencia de la República México, 2001).

La comercialización o negocios globales son una oportunidad desaprovechada en las PyMEs de México. Los beneficios de los 17 tratados comerciales internacionales vigentes que tiene este país no han

llegado a las PyMEs (Becerril, 2007). Existen convenios bilaterales, multilaterales, con varios países y organismos, a saber: Suiza, Noruega, Islandia, Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio, El Salvador, Guatemala y Honduras, Comunidad Europea y sus Estados Miembros, Israel, Chile, Nicaragua, TLCAN, Modificaciones al TLCAN, Bolivia, Colombia-Venezuela, OMC, Costa Rica, Convenio de Transporte por Agua de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALADI), Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) (Secretaría de Relaciones Exteriores de México SRE, 2007).

El establecimiento de relaciones comerciales internacionales entre las PyMEs regionales ofrece oportunidades y apoyos para su desarrollo económico, ejemplos de ello son: El Acuerdo de Asociación Económica entre México y Japón (AAEMJ, 2004), que brinda beneficios para las PyMEs de ambas naciones a partir del 2005. Particularmente, para México, en productos agroalimentarios y para Japón, productos de alta tecnología. Asimismo, existen opciones para las PyMEs mexicanas para tener acceso al mercado asiático a través de una cooperación con la India fomentando las alianzas estratégicas (Notimex, 2006), así como un financiamiento a través de los proveedores como substitutos de los altos costos de la banca (Notimex, 2005).

2.2 Amenazas y debilidades de las PyMEs mexicanas

A pesar de las oportunidades internacionales de negocios para las PyMEs, existen razones por las cuales éstas no tienen mejores resultados: el poco conocimiento sobre logística y costos; la ignorancia sobre los programas de apoyo gubernamental; el tamaño limitado de la empresa, el contexto rural o urbano, la rotación de personal, el desconocimiento de clientes externos, el crecimiento de los mercados, entre otros, los que ocasionan la desaparición de empresas y la pérdida de fuentes laborales. Con relación a ello, se han estudiado en algunos países los factores anteriores, así como el contexto rural y urbano, entre otros aspectos (Westhead, Ucbasaran y Binks, 2004).

Como hecho concreto, adicionalmente, del año 2000 al 2005 desaparecen en México 11,500 empresas dedicadas a la industria de la transformación

y se pierden 850 mil fuentes laborales (Solís, 2006), cierran además el 50% de las PyMEs creadas cada año (Economista, 2006), todo ello por falta de una política industrial eficaz para la pequeña y mediana empresa (González, 2004a). Asimismo, acaecen razones externas, como las cuotas patronales de seguridad social (González, 2004b), la dinámica y dificultad en el acceso tecnológico (Notimex, 2007), que no pueden ser controladas por los ejecutivos de las PyMEs, pero sí pueden actuar sobre aquellas propias. En este sentido, la eficacia en la gestión de los recursos humanos en ellas es fundamental para el beneficio privado, productivo y social tanto estatal como nacionalmente. Garantizar las utilidades y lograr que los trabajadores cumplan con un alto desempeño organizacional corresponde a sus dirigentes o ejecutivos, quienes deben poseer rasgos importantes de liderazgo, principalmente en las PyMEs. Donde la gestión es muy rudimentaria y escasa, además de existir un mayor contacto interpersonal.

2.3 El contexto de las PyMEs de Hidalgo

La contribución promedio al Producto Interno Bruto (PIB) de Hidalgo, estado del país México, es del 1.36% en doce años (1993-2004). Sobresalen la contribución al PIB de tres sectores: i) la Industria Manufacturera con un 25.33%, ii) el Comercio (Restaurantes y Hoteles) con el 12.43% y iii) el 37.6% de los Servicios Financieros (Seguros, Actividades Inmobiliarias y de Alquiler) y los Servicios Comunes (Sociales y Personales). La remuneración promedio por persona ocupada a nivel nacional es de 79.5 miles de pesos anuales y en el estado de Hidalgo es de 65.0 miles de pesos, esto es, 18.24% menos que el promedio nacional (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática INEGI, 2006),

Las PyMEs, a nivel global, han aumentado en las últimas décadas, tanto en países desarrollados, como en crecimiento y con ello sus respectivas economías, donde a menor tamaño más joven es la empresa. Las PyMEs representan un número reciente y significativo en la República Mexicana, un 6% del total de las empresas son PyMEs. Sólo en el estado de Hidalgo existen 256 PyMEs, que representan el 1.55% del total de las empresas y en Pachuca de Soto se sitúa casi la mitad de ellas (48%), el 98.27%

restante del total corresponde a la Microempresa (INEGI, 2004). La microempresa se constituye hasta por 10 empleados, por tanto ahí la gestión y cooperación es muy limitada por la dimensión del personal, la gran mayoría (90% del total) realiza operaciones como personas físicas. Además, las PyMEs practican una gran informalidad en la dirección de sus recursos humanos (Nguyen y Scout, 2004).

Las PyMEs hidalguenses se sitúan proporcionalmente en el sector comercial, de servicios e industrial, éste con mayor énfasis en la pequeña empresa. Asimismo, las PyMEs son una parte importante de la economía de México, ellas generan el 70% del empleo y representan entre el 50 y el 60% del Producto Interno Bruto (PIB) (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación CANACINTRA, 2007), aunque este sector solo aporta el 8.6% de la exportación total (Notimex, 2006a)

2.4 El contexto de las PyMEs de Colima

El estado de Colima, segundo estado objetivo de investigación, contribuye al PIB, en promedio, con el 1.08% en doce años (1993-2004). Sobresalen tres sectores: i) la industria manufacturera con un 4.88%, ii) el Comercio (Restaurantes y Hoteles) con el 15.82% y iii) los Servicios Financieros (Seguros, Actividades Inmobiliarias y de Alquiler) y los Servicios Comunes (Sociales y Personales) con el 31.54%. La remuneración promedio por persona ocupada en el estado de Colima es de 61.9 miles de pesos, esto es, 22.1% menos que el promedio nacional (Censos Económicos, INEGI, 2004).

Las zonas geográficas con las que se tiene mayor relación comercial son Estados Unidos, Canadá, Europa y Japón; siendo los principales productos de exportación del Estado de Colima: frutas congeladas, puré de mango, coco deshidratado sin azúcar, salsas picantes, vegetales encurtidos, atún enlatado, cáscara deshidratada, jugo concentrado de limón, pectina cítrica, aditivos alimenticios, aceites esenciales de limón, fibra y polvo de coco, resina cítrica, carbón activado, sustrato de coco, artículos artesanales de madera, piel y cuero, arneses eléctricos. (SEFOME Gob. del Estado de Colima, 2007).

2.5 El contexto de las PyMEs de Tamaulipas

En el estado de Tamaulipas, tercer y último estado de estudio, el PIB de 1993 a 2003 creció a una tasa promedio anual del 4.1 por ciento, mientras que su población lo hizo a una tasa del 1.7 por ciento en el mismo periodo. Desde 1993 y hasta 2003, tal porcentaje del PIB per cápita de Tamaulipas, ha superado al crecimiento promedio registrado en el país, colocándose como la décima entidad en la generación del PIB después del Estado de México, Nuevo León, Jalisco, Chihuahua, Veracruz, Puebla, Guanajuato, Baja California y Coahuila. Este crecimiento coloca a este Estado en un destacado cuarto lugar en la generación del PIB del país en el 2003. En este año, Tamaulipas consiguió avances importantes en su actividad económica; el PIB de la entidad, en términos reales, creció respecto al año anterior en 5.8%, contando con 85,319 unidades económicas, el 2.8% del país, y emplea a 589,207 personas, el 3.6 % del personal ocupado de México (INEGI, 2006), sobresaliendo la contribución en tres sectores: a) Comercio, restaurantes y hoteles, con 24.3%, b) Industria manufacturera (dentro de ésta, destaca la fabricación de productos metálicos, maquinaria y equipo) con 19.3%, y c) Servicios comunales, sociales y personales con 19.2% (CGCS, 2007). Respecto a los ingresos de los trabajadores, la remuneración promedio por persona ocupada en el Estado de Tamaulipas es de 71.4 miles de pesos, esto es, 10% menos que el promedio nacional (INEGI, 2004).

Conforme a datos obtenidos de PyMEsexporta, en 2003, las PYMEs tamaulipecas que exportaban representaban 1.22% del total de pequeñas y medianas empresas (5,379 y 2,325), perteneciendo a 44 sectores diferentes (CGCS, 2007). El 86% reportó exportaciones hacia Estados Unidos de América, y de éstas lo hacían exclusivamente hacia dicho país el 75%. En orden de importancia, le siguen las exportaciones hacia países europeos con un 13%, lugares de Centroamérica y el Caribe un 12%, a países de Suramérica y el Oriente tan sólo un 5% y a Canadá un 4%. Dentro de los sectores a los que pertenecen las PYMES que exportan destacan: pesca con 10 empresas, cultivo de hortalizas con 8 establecimientos y de frutales con 7, fabricación de muebles y productos relacionados y confección de prendas de vestir con 5 cada una.

3. Metodología

3.1 Población

El objetivo de esta investigación está orientado a comprobar la igualdad o diferencia existente en las dimensiones del IPL entre los gerentes de las PyMEs en Hidalgo, Colima y Tamaulipas, México:

- i) *Hidalgo: existen 256 PyMEs, prácticamente la mitad en Pachuca de Soto, capital del Estado. De esta forma se encuesta a un gerente por cada PyME de la muestra, con mayor jerarquía y disposición para formar parte del estudio.*
- ii) *Colima: se encontraron 107 PYMES, más de la mitad en la capital del Estado.*
- iii) *Tamaulipas: se encuentran 1,381 PYMES, predominando en el sector industrial (Sistema de información Empresarial Mexicano SIEM, 2006).*

3.2 Instrumento

Se considera el cuestionario IPL de Kouzes y Posner (2003) como el antecedente fundamental del cuestionario realizado. El instrumento de tales autores se conforma por: 30 ítems, un rango de 10 en una escala Likert que refiere a la frecuencia del comportamiento, desde “casi nunca” hasta “casi siempre”. El antecedente complementario se asume de la adaptación y pruebas en castellano de Mendoza (2005) del mismo cuestionario. El cual se constituye por 30 ítems, un rango de 5 en una escala Likert, “raramente o nunca” hasta “muy a menudo o siempre”. Adicionalmente, se realizaron pruebas preliminares sobre una base de datos (ítems) en dos pruebas iterativas con la finalidad de seleccionar los ítems con mayor confiabilidad. Así, las características del cuestionario empleado para el presente estudio son las siguientes:

- i) *30 ítems confiables sobre prácticas de liderazgo,*
- ii) *un rango de cinco en una escala Likert desde “Raramente o nunca” hasta “Muy a menudo o siempre”,*
- iii) *siete interrogaciones sobre al ámbito demográfico del encuestado y,*
- iv) *cinco cuestiones sobre el entorno empresarial del sujeto.*

En el cuestionario aplicado, la consistencia interna de los 30 ítems se midió mediante el estadístico alfa de Cronbach, se obtuvo un valor de 0.7735 para el instrumento en general y, en forma particular, las cinco dimensiones superaron el valor de 0.7300, encontrándose entre 0.7331 y 0.8011.

3.3 Muestra

La muestra verdadera consistió en 301 gerentes pertenecientes a igual número de empresas. En Hidalgo 121 gerentes representativos mediante una muestra aleatoria proporcional al tamaño, 71 de pequeñas con un error casi del 9%, y 50 pertenecientes a medianas con un error cerca del 6%. Esta muestra fue adquirida en la capital del estado, Pachuca de Soto, además de Tula, Tulancingo, Tepeji del Río y 23 municipios adicionales, distribuyéndose entre los sectores: Industrial (36%), Comercial (31%) y Servicios (33%).

En Tamaulipas, 93 cuestionarios, 16 del sector industrial, 28 del comercial y 49 de servicios, fueron aplicados a ejecutivos de las ciudades más importantes, esto de acuerdo al número de empresas y contribución al empleo, a saber: Nuevo Laredo, Reynosa, H. Matamoros, Ciudad Victoria, Ciudad Mante, Tampico, Madero y Altamira.

Por último, en Colima, capital del estado del mismo nombre, 87 instrumentos fueron aplicados, en su mayoría (48%), al sector servicios. Esta actividad se llevó a cabo entre abril y junio del 2007, en este último mes se terminó de capturar todos los datos.

Las medias demográficas y frecuencias obtenidas en la muestra poblacional (Tabla 1) de los tres estados son los siguientes:

- i) una predominancia masculina del 64%;
- ii) 39 años promedio;
- iii) un estado civil dominante de casados del 54%, frente a 21% solteros y 23% divorciados;
- iv) más de la mitad (59%) tienen una licenciatura y solamente 15% posgrado, la mayoría (72%) de escuelas públicas.

Las frecuencias empresariales poblacionales (Tabla 2) refieren que:

- v) el 34% tiene más de 10 años de antigüedad en el puesto, 27% menos de 3 y 20% de 3 a 5 años de antigüedad y,
- vi) el 58% de los gerentes tiene más de 10 empleados a su cargo, el 21% tienen de cinco a diez y el 16% menos de cinco.

Tabla 1. Estadísticos descriptivos poblacionales¹

Edad	Tendencia Central	Dispersión	Escolaridad	Frecuencia	%
Media	39	Desv. Estd.		301	100
Mediana	38	11	Primaria	5	2
Moda	34	Varianza	Secundaria	16	5
		115	Preparatoria	36	12
Est. Civil	Frecuencia	%	Est. Comerc.	22	7
Soltero	62	21	Licenciatura	178	59
Casado	165	54	Posgrado	44	15
Divorciado	68	23			
Viudo	6	2	Tipo de Escuela	Frecuencia	%
Género	Frecuencia	%		301	100
Masculino	194	64	Privada	84	28
Femenino	107	36	Pública	217	72

¹ Datos propios de la investigación.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos empresariales de la población, frecuencias y porcentajes²

Antig. en puesto	Frec.	%	Personas a cargo	Frec.	%	Tamaño de empresa	Frec.	%	Estado ^a	Frec.	%
	301	100		301	100		301	100		301	
< 3 años	81	27	Ninguno	16	5	Micro	59	20	Hidalgo	121	40
de 3 a 5	61	20	Menos de 5	47	16	Pequeña	150	50	Colima	87	29
de 6 a 10	59	19	de 5 a 10	64	21	Mediana	76	25	Tamaulipas	93	31
> 10	100	34	Más de 10	174	58	Grande	16	5			

3.4 Análisis de datos

Se realizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para la muestra poblacional de los tres estados ($N = 301$) mediante la distribución normal, uniforme y exponencial, rechazando la hipótesis nula sobre bondad de ajuste de tales distribuciones y se concluyó que las cinco variables, *Desafiar los procesos*, *Inspirar una visión compartida*, *Habilitar a otros a actuar*, *Modelar el camino* y *Dar aliento al corazón*, del IPL no se ajustan a estas tres tipos de distribuciones. Esto se demuestra mediante el siguiente análisis.

La tabla 3 ofrece primeramente el número de casos válidos ($N = 301$) y los parámetros de la distribución normal (*Medias* = 3.8743, 3.8326, 4.0515, 4.2127, 3.9025 y *Desviaciones Típicas* = 0.65502, 0.70799, 0.63101, 0.60624, 0.63708). A continuación las diferencias más extremas entre las frecuencias acumuladas empíricas y teóricas. Finalmente, presenta el estadístico K-Z (2.098, 2.112, 2.150,

1.857, 1.436) y su nivel crítico (Significación asintótica bilateral < 0.0005, e igual a 0.002 y 0.032) para cada una de las cinco variables del IPL. Puesto que el valor crítico es muy pequeño (menor que 0.05), se rechaza la hipótesis nula de normalidad y se concluye que las puntuaciones de las cinco variables del IPL no se ajustan a una distribución normal.

La tabla 4 ofrece primeramente el número de casos válidos ($N = 301$) y los parámetros de la distribución uniforme (*Mínima* y *Máxima*). A continuación las diferencias más extremas entre las frecuencias acumuladas empíricas y teóricas. Finalmente, presenta el estadístico K-Z (6.888, 6.387, 6.721, 9.072, 7.501) y su nivel crítico (Significación asintótica bilateral < 0.0005) para cada una de las cinco variables del IPL. Puesto que el valor crítico es muy pequeño (menor que 0.05), se rechaza la hipótesis nula de uniformidad y se concluye que las puntuaciones de las cinco variables del IPL no se ajustan a una distribución uniforme.

Tabla 3. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para la muestra (distribución normal) de Hidalgo, Colima y Tamaulipas ($N = 301$)³

		Desafiar los procesos	Inspirar una visión compartida	Habilitar a otros a actuar	Modelar el camino	Dar aliento al corazón
N		301	301	301	301	301
Parámetros normales	Media	3.8743	3.8326	4.0515	4.2127	3.9025
	Desv. típica	.65502	.70799	.63101	.60624	.63708
Diferencias más extremas	Absoluta	.121	.122	.124	.107	.083
	Positiva	.052	.053	.066	.097	.042
	Negativa	-.121	-.122	-.124	-.107	-.083
Z de Kolmogorov-Smirnov		2.098	2.112	2.150	1.857	1.436
Sig. Asintót. (bilateral)		.000	.000	.000	.002	.032

² Datos propios de la investigación. Las 121 empresas de Hidalgo no corresponden a las 39 micro, ni las 121 de Hidalgo ni a las 93 de Tamaulipas.

³ Datos propios de la investigación

Tabla 4. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para la muestra (distribución uniforme) de Hidalgo, Colima y Tamaulipas ($N = 301$)⁴

		Desafiar los procesos	Inspirar una visión compartida	Habilitar a otros a actuar	Modelar el camino	Dar aliento al corazón
N		301	301	301	301	301
Parámetros uniformes	Mínima	1.33	1.33	1.67	1.17	1.17
	Máxima	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Diferencias más extremas	Absoluta	.397	.368	.387	.523	.432
	Positiva	.028	.018	.007	.003	.007
	Negativa	-.397	-.368	-.387	-.523	-.432
Z de Kolmogorov-Smirnov		6.888	6.387	6.721	9.072	7.501
Sig. Asintót. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000

La tabla 5 ofrece, en primer lugar, el número de casos válidos ($N = 301$) y los parámetros de la distribución exponencial (*Media*). A continuación las diferencias más extremas entre las frecuencias acumuladas empíricas y teóricas. Finalmente, presenta el estadístico K-Z (8.083, 7.920, 8.211, 8.390, 8.269) y su nivel crítico (Significación asintótica bila-

teral < 0.0005) para cada una de las cinco variables del IPL. Puesto que el valor crítico es muy pequeño (menor que 0.05), se rechaza la hipótesis nula de exponencialidad y se concluye que las puntuaciones de las cinco variables del IPL no se ajustan a una distribución exponencial.

Tabla 5. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para la muestra (distribución exponencial) de Hidalgo, Colima y Tamaulipas ($N = 301$)⁵

		Desafiar los procesos	Inspirar una visión compartida	Habilitar a otros a actuar	Modelar el camino	Dar aliento al corazón
N		301	301	301	301	301
Parámetros exponenciales	Media	3.8743	3.8326	4.0515	4.2127	3.9025
Diferencias más extremas	Absoluta	.466	.456	.473	.484	.477
	Positiva	.275	.271	.291	.305	.278
	Negativa	-.466	-.456	-.473	-.484	-.477
Z de Kolmogorov-Smirnov		8.083	7.920	8.211	8.390	8.269
Sig. Asintót. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000

Después de realizar las pruebas de muestra, se encontró que no cumple con una distribución normal, ni una uniforme ni exponencial. Asimismo, se realizaron las pruebas de *Kruskal-Wallis* (*Chi-cuadrado*) y de medianas, no paramétricas, para la comparación entre grupos, estados, sobre la puntuación del IPL bajo la siguiente hipótesis.

3.5 Hipótesis

Se presenta aquí la siguiente hipótesis de investigación: La diferencia, de participación empresarial en varios sectores, en la dinámica comercial de exportación, en el empleo, en la desaparición y en la dinámica del mercadeo regional, de cada uno de los tres estados, Hidalgo, Colima y Tamaulipas, determinan diferencias significativas en el liderazgo (IPL)

⁴ Datos propios de la investigación.

⁵ Datos propios de la investigación.

entre la población de los tres estado. Contrariamente, se determina que los gerentes de los tres estados no difieren culturalmente y se sitúan igualmente en las prácticas de liderazgo.

3.6 Resultados

Las pruebas de *Kruskal-Wallis* y de medianas aceptaron la hipótesis de igualdad de promedios poblacionales permiten concluir que las poblaciones comparadas, de los estados de Hidalgo, Colima y Tamaulipas, no difieren en las cinco variables, *Desafiar los procesos*, *Inspirar una visión compartida*, *Habilitar a los demás para que actúen*, *Modelar el camino* y *Dar aliento al corazón*, del IPL. Por lo que se demuestra la hipótesis de la presente investigación mediante las pruebas estadísticas no paramétricas para varias muestras de la siguiente forma.

La tabla 6 ofrece el tamaño de cada estado (N) y los Rangos promedios resultantes de la asignación de rangos a las puntuaciones de los tres estados, *Hidalgo*, *Colima* y *Tamaulipas*. La tabla 7 contiene el estadístico de *Kruskal-Wallis* (*Chi-cuadrado* = 2.323, 2.280, 6.314, 2.089, 3.397), sus grados de libertad (*gl* = 2) y su nivel crítico (Significación asintótica = 0.313, 0.320, 0.043, 0.352, 0.183) de las cinco variables del IPL. Puesto que el nivel crítico no es menor que 0.05, en las variables: *Desafiar los procesos*, *Inspirar una visión compartida*, *Modelar el camino* y *Dar aliento al corazón*, se acepta la hipótesis de igualdad de promedios poblacionales y se concluye que las poblaciones, de los estados de Hidalgo, Colima y Tamaulipas, comparadas no difieren en tales variables del IPL. Sin embargo en la variable *Habilitar a otros a actuar* del IPL, el nivel crítico es menor, ligeramente ($0.05 - 0.043 = 0.0007$), por tanto se rechaza la hipótesis de igualdad de promedios y se concluye que las poblaciones comparadas sí difieren en esta última variable.

Tabla 6. Rangos de las cinco variables del IPL de los tres Estados⁶

Variable del IPL	ESTADO	N	Rango promedio
Desafiar los procesos	Hidalgo	121	156.47
	Colima	87	155.56
	Tamaulipas	93	139.62
	Total	301	
Inspirar una visión compartida	Hidalgo	121	158.94
	Colima	87	150.78
	Tamaulipas	93	140.88
	Total	301	
Habilitar a otros a actuar	Hidalgo	121	156.14
	Colima	87	163.36
	Tamaulipas	93	132.75
	Total	301	
Modelar el camino	Hidalgo	121	153.41
	Colima	87	158.66
	Tamaulipas	93	140.70
	Total	301	
Dar aliento al corazón	Hidalgo	121	153.43
	Colima	87	161.40
	Tamaulipas	93	138.12
	Total	301	

⁶ Datos propios de la investigación

Tabla 7. Prueba de Kruskal-Wallis para las cinco variables del IPL⁷

	Desafiar los procesos ^a	Inspirar una visión compartida ^a	Habilitar a otros a actuar ^a	Modelar el camino ^a	Dar aliento al corazón ^a
Chi-cuadrado	2.323	2.280	6.314	2.089	3.397
Gl	2	2	2	2	2
Sig. Asintót.	.313	.320	.043	.352	.183

Complementariamente, se realizó la prueba de medianas, de la siguiente forma. La tabla 8 exhibe las frecuencias de las cinco variables del IPL de los tres estados. La tabla 9 presenta el tamaño de la muestra total ($N = 301$), el valor de la mediana ($Mediana = 4.0000, 4.0000, 4.1667, 4.3333, 4.0000$), el estadístico X^2 de Person ($Chi-cuadrado = .709, 4.431, 3.271, .222, 1.368$), sus grados de liber-

tad ($gl = 2$) y el nivel crítico asintótico asociado al estadístico ($Sig. Asintót. = 0.702, 0.109, 0.195, 0.895, 0.504$). Puesto que el nivel crítico es mayor que 0.05, se acepta la hipótesis de igualdad de promedios poblacionales y se concluye que las poblaciones comparadas no difieren en las cinco variables del IPL.

Tabla 8. Frecuencias de las cinco variables del IPL⁸

Variable del IPL		Estado		
		Hidalgo	Colima	Tamaulipas
Desafiar los procesos	> Mediana	52	37	35
	<= Mediana	69	50	58
Inspirar una visión compartida	> Mediana	59	37	32
	<= Mediana	62	50	61
Habilitar a otros a actuar	> Mediana	56	41	33
	<= Mediana	65	46	60
Modelar el camino	> Mediana	52	36	37
	<= Mediana	69	51	56
Dar aliento al corazón	> Mediana	50	41	36
	<= Mediana	71	46	57

Tabla 9. Prueba de la mediana⁹

	Desafiar los procesos ^a	Inspirar una visión compartida ^a	Habilitar a otros a actuar ^a	Modelar el camino ^a	Dar aliento al corazón ^a
N	301	301	301	301	301
Mediana	4.0000	4.0000	4.1667	4.3333	4.0000
Chi-cuadrado	.709b	4.431 c	3.271 d	.222e	1.368f
Gl	2	2	2	2	2
Sig. Asintót.	.702	.109	.195	.895	.504

⁷ Datos propios de la investigación, la variable de agrupación utilizada fue Estado.

⁸ Datos propios de la investigación

⁹ Datos propios de la investigación. Claves de interpretación: a Variable de agrupación: Estado; b 0 casillas (0.0%) con frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 35.8; c 0 casillas (0.0%) con frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 37.0; d 0 casillas (0.0%) con frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 37.6; e 0 casillas (0.0%) con frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 36.1 y, f 0 casillas (0.0%) con frecuencias esperadas menores que 5. La frecuencia de casilla esperada mínima es 36.7.

Las pruebas de *Kruskal-Wallis* y de medianas, antes presentadas, admiten la hipótesis de igualdad de promedios y se concluye que los gerentes, de los estados de Hidalgo, Colima y Tamaulipas, practican de igual manera los cinco comportamientos de liderazgo, *Desafiar los procesos*, *Inspirar una visión compartida*, *Habilitar a los demás para que actúen*, *Modelar el camino* y *Dar aliento al corazón*, del IPL. Por lo que queda demostrada la hipótesis de la presente investigación.

Una vez verificada la hipótesis de investigación, se presentan los estadísticos descriptivos del Inventario de las Prácticas de Liderazgo de Hidalgo, Colima y Tamaulipas ($N = 301$). Las prácticas de liderazgo promedios se distribuyeron de la siguiente forma: (x_1) desafiar los procesos (3.8743) e (x_2) inspirar una visión compartida (3.8326), con la mayor desviación típica (0.70799), se ejercen ocasionalmente, (x_3) habilitar a los demás para que actúen (4.0515) y (x_4) Modelar el camino (4.2127), esta última con la menor desviación típica (0.60624), se usan siempre; y (x_5) dar aliento al corazón a menudo (3.9025) (tabla 10).

Tabla 10. Distribución de medias y desviaciones poblacionales en el IPL¹⁰

Variable	N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
Desafiar los procesos	301	3.8743	.65502	1.33	5.00
Inspirar una visión compartida	301	3.8326	.70799	1.33	5.00
Habilitar a otros a actuar	301	4.0515	.63101	1.67	5.00
Modelar el camino	301	4.2127	.60624	1.17	5.00
Dar aliento al corazón	301	3.9025	.63708	1.17	5.00

4. Discusión y conclusiones

Las muestras no son representativas de los estados de Tamaulipas y Colima, por tanto no se puede afirmar que los datos demográficos y el comportamiento de los gerentes, acorde a los resultados del IPL, presentados aquí, conformen el de los ejecutivos de tales estados. Sin embargo, los gerentes de Hidalgo, quienes sí conformaron una muestra representativa de las PyMEs estatales, se comportan de la misma manera.

Tres comportamientos del IPL, *Desafiar los procesos*, *Inspirar una visión compartida* y *Dar aliento al corazón*, se ejercen ocasionalmente y con menor frecuencia que los otros dos. Lo que precisa investigaciones futuras sobre las causas de su menor práctica. Asimismo, se requieren de investigaciones sobre el incremento de la práctica de estos tres comportamientos con respecto y contrariamente a los otros dos, *Habilitar a los demás para que actúen* y *Modelar el camino*.

Respecto al marco conceptual del IPL, Kouzes y Posner (2002) adicionan un sexto comportamiento, credibilidad, pero sin relación explicativa con las dimensiones y, sobre todo, con el cuestionario del IPL. Otros autores, consideran a un gerente como un tomador de decisiones (Ansoff, 1965) no como un líder. Asimismo, el convencionalismo del liderazgo, excluye temáticas relacionadas con el conflicto y el poder, los cuales pueden avanzar en la comprensión del fenómeno ejecutivo (Barba, 1993; Hellriegel, 1998), lo que precisa investigaciones teóricas futuras que integren poder y liderazgo.

Zagorsek, Jaklic y Stough (2004) y de McCarthy (2005), mencionan que el cuestionario de IPL captura solo una fracción de las conductas del total del liderazgo ocurridas en una cierta región o país de estudio, lo que fue demostrado en la presente investigación —igualdad de comportamiento en tres estados de México respecto al IPL— ello a pesar de las diferencias comerciales y económicas entre los tres estados.

¹⁰ Datos propios de la investigación

Por otro lado, la gestión individual tiene gran importancia en México, puesto que se agrupan en gran número (casi el 100%) las microempresas. Éstas ofrecen individualmente su trabajo —los censos económicos del INEGI señalan prácticamente la totalidad de las microempresas como personas físicas— esto es, como autoempleadas sin contar con recursos humanos. Por ello, es necesario esforzarse por investigaciones tanto teóricas como empíricas para avanzar en la comprensión del fenómeno del autoempleo, autoliderazgo y autodesarrollo (McCollum, 1999).

Respecto al ámbito intracultural, las diferencias empresariales y económicas de las empresas de los tres estados estudiados, Hidalgo, Colima y Tamaulipas, no implicaron una diferencia en los comportamientos del IPL. Desde la perspectiva de Hofstede (1984), la población estudiada, los gerentes de las PyMEs de los tres estados de México, se comporta de acuerdo a una programación colectiva identificable a una cultura nacional, formada por creencias y valores del gerente mexicano (Brodbeck et al. 2000).

Concluyendo de esta forma, que las prácticas de liderazgo del IPL son establecidas por una cultura nacional (Hofstede, 1980, 1984, 2001; House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta, 1997). Al mismo tiempo, demostrándose en la presente investigación, que la cultura y los valores mexicanos tienen más influencia sobre el liderazgo (Laurent 1986) que otras características intraculturales contingentes, como son, la situación comercial y económica de cada región del país, México.

5. Referencias

- Acuerdo de Asociación Económica entre México y Japón (2004), extraído el 3 de agosto del 2007 [En línea]. Disponible en: www.sice.oas.org/TPD/MEX_JPN/Studies/puntos_s.pdf
- Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*, Nueva York: McGraw-Hill.
- Barba, A. A. (1993). Conflicto Organizacional: Estrategias Corporativas y Relaciones de Poder. En *Estrategias Organizacionales*, México: INAM.
- Bass, B. M. (1997), Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 3, 19-28.
- Becerril, O. (2007), TLC's no han beneficiado a las PyMEs, *El Economista*, extraído el 2 de agosto del 2007 desde www.economista.com.mx/articulos/2007-01-15-27794.
- Blake RR y Mouton JS (1964) *The Managerial Grid*, Houston, TX: Gulf Publishing.
- Bono, J.E. y Judge T.A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-
- Brodbeck F., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G.; Bakacsi, G.; Bendova, H.; Bodega, D.; Bodur, M.; Booth, S.; Brenk, K.; Castel, P.; Den Hartog, D.; Donnelly-Cox, G.; Gratchev, M.; Holmberg, I.; Jarmuz, S.; Correia Jesuino, J.; Jorbenads, R.; Kabasakal, H.; Keating, M.; Kipiani, G.; Konrad, E.; Koopman, P.; Kurc, A.; Leeds, C.; Lindell, M.; Maczynski, J.; Martin, G.; O'Connell, J.; Papalexandris, A.; Papalexandris, N.; Prieto, J.; Rakitski, B.; Reber, G.; Sabadin, A.; Schramm-Nielsen, J.; Schultz, M.; Sigfrids, C.; Szabo, E.; Thierry, H.; Vondrysova, M.; Weibler, J.; Wilderom, C.; Witkowski, S.; Wunderer, R. (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 254-287.
- Brown, L.M. y Posner B.Z. (2001). Exploring the Relationship between Learning and Leadership. *Leadership &*
- Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (2007). Productividad de PyMEs, menor a la de 1970: IP, *El Economista*, extraído el 2 de agosto del 2007 desde www.economista.com.mx/articulos/2007-05-14-36219.
- Duriez, B., Hiel, A. V. y Kossowska M. (2005), Authoritarianism and Social Dominance in Western and Eastern Europe: The Importance of the Sociopolitical Context and of Political Interest and Involvement, *Political Psychology*, 26(2), 299-320.
- Fidler, B. (1997), School leadership: some key ideas, *School Leadership and Management*, 17(1), 23-28.
- Frucot V. y Sheran W. T. (1991), Budgetary participation, locus of control, and Mexican Managerial Performance and job satisfaction, *The accounting review*, 66(1), 88-99.
- Giulianotti, R. y Robertson, R. (2006), Glocalization, Globalization and Migration The case of Scottish Football Supporters in North America, *Internacional Sociology*, 21(2), 171-198.
- González, M. J. (2004b), Una vía a la informalidad, *La jornada*, extraído el 31 de julio del 2007 desde www.jornada.unam.mx/2004/05/17/003n1sec
- González, M. J. (2004a), Embate presupuestal contra las PyMEs, *La jornada*, extraído el 31 de julio del 2007 desde www.jornada.unam.mx/2004/09/27/006n1sec

- Hellriegel, D. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values (Abridged edition)*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- House, R. J., Wright, N. S., y Aditya, R. N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In P. C. Early & M. Erez (Eds.), *New perspectives in international industrial organizational psychology* (pp. 535-625). San Francisco, CA: New Lexington.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática INEGI (2004). *Censos Económicos 2004*. Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, extraído el 30 marzo del 2007 desde www.inegi.gob.mx
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática INEGI (2006). *Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 1999-2004*. Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. México.
- Kouzes, J.M. y Posner B.Z. (1996). Envisioning your Future: Imagining Ideal Scenarios, *The Futurist*, 3, 14-19.
- Kouzes, J.M. y Posner B.Z. (2000). *The Leadership Practices Inventory (LPI)-Deluxe Facilitator's Guide Package*, Loose-leaf, with CD-ROM Scoring Software, Self/Observer, Workbook, Planner & Copy of The Leadership Challenge book, San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J.M. y Posner B.Z. (2003). *The Leadership Practices Inventory (LPI): Self Instrument (The Leadership Practices Inventory) (Paperback)*, 3a Ed., San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Kouzes, J.M. y Posner B.Z. (1990). The Credibility Factor; What Followers Expect from Their Leaders, *Business Credit*, 92(5), 24-28.
- Kouzes, J.M. y Posner B.Z. (2002). *The Leadership Challenge*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Krober, A. y Kluckhohn, C. (1952). *Culture*. New York: Meridian Books.
- Kuchinke, K. P. (1999). Leadership and culture: Work-related values and leadership styles among ~one company's U.S. and German telecommunication employees~, *Human Resource Development Quarterly*, 10(2), 135-154.
- Laurent, A. (1986). Cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human Resource Management*, 25, 91-102.
- Lu, L. y Gilmour, R. (2006). Individual-oriented and socially oriented cultural conceptions of subjective well-being, Conceptual análisis and scale development, *Asian Journal of Social Psychology*, 9, 36-49.
- Martinez, D., Álvarez, I., Topete, C. y Olea, E. (2002). A Cross-Cultural Investigation of Leadership in the United States and Mexico, *School Leadership & Management*, 22(2), 197-209
- McCarthy, G. (2005). Leadership Practices in German and UK Organisations. *Journal of European Industrial Trainin*, 29 (2), 217-261.
- McColumb, B. (1999). Leadership Development and Self-Development: An Empirical Study, *Carrer Developmente International*, 4(3), 149-156.
- Mendoza, M., I. A. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. Tesis de Doctorado no publicada, Ciencias Económico Administrativas, Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Nguyen, T.V. y Scott, B.E. (2004). A Study of Formality of Human Resource Management Practices in Small and Medium Size Enterprises in Vietnam. *International Small Business Journal*, 22(6), 595-618.
- Notimex, (2005), Proveedores, única respuesta a PyMEs, *El economista*, extraído el 2 de agosto del 2007 desde www.economista.com.mx/articulos/2005-12-27-5164.
- Notimex, (2006a), PyMEs sólo tienen el 8.6% de las exportaciones, *El economista*, extraído el 2 de agosto del 2007 desde www.economista.com.mx/articulos/2006-11-08-23117.
- Notimex, (2006b), México cooperará con la India en materia de PyMEs, *El economista*, extraído el 2 de agosto del 2007 desde www.economista.com.mx/articulos/2006-03-28-10027.
- Notimex, (2006c), Cierran la mitad de las nuevas PyMEs cada año, *El economista*, extraído el 31 de julio del 2007 desde www.economista.com.mx/articulos/2006-05-08-11899.
- Notimex, (2007), Proveedores, única respuesta a PyMEs, *El economista*, extraído el 2 de agosto del 2007 desde www.economista.com.mx/articulos/2005-12-27-5164.
- Organization Development Journal*, 22(5), 274-280
- Posner, B. Z. y Brodsky, B. (1992). A Leadership Development Instrument for College Students. *Journal of College Student Development*, 33, 231-237.

- Posner, B. Z. y Rosenberger, J. (2004). Effective Orientation Advisors are Also Leaders, *NASPA Journal*, 35, 46-47.
- Posner, B.Z. y Schnridt, W. H. (2001). The Values of Business and Federal Government Executives: More Different: Than Alike, *Public Personnel Management*, 25, 277.
- Posner, B.Z. (2004). A Leadership Development Instrument for Students, *Journal of Collage Student Development*, 45(4), 443-456.
- Presidencia de la República México. (2001). *Programa de Desarrollo Empresarial PDE 2001-2006 A1-VII*, extraído el 23 de mayo del 2006 desde www.cipi.gob.mx/pde.pdf
- Secretaría de Relaciones Exteriores de México SRE. (2007). Tratados Internacionales Celebrados por México. *Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos*, extraído en línea el 5 de junio del 2007 desde www.sre.gob.mx/tratados
- Shane, S.A., Venkataraman, S., y MacMillan, I.C. (1995). Cultural Differences in Innovation Championing Strategies, *Journal of Management*, 21, 931-952.
- Sistema de Información Empresarial Mexicano SIEM. (2006). *Estadísticas por Tamaño de Empresa y Estado*, extraído el 17 de abril del 2006 desde www.siem.gob.mx/portalsiem/Slater, Ch.L., Boone, M., Price, L.,
- Solís, P. M. (2006), Crean 300 mil PyMEs por año, pero cierran 11,500 industrias, *Crónica*, extraído el 2 de agosto del 2007 desde www.cronica.com.mx/nota.php/foro/zt/foro/nota.php?id_nota=236552
- Ugiomoh, F. A. (2007). The crises of Modernity Art and the Definition of Cultures in Africa, *Third Text*, 21(3), 297-305.
- Vainik, E. (2006). Intracultural Variation of Semantic and Episodic Emotion Knowledge in Estonian, *Trames*, 10(60/55), 169-189.
- Westehead, P, Ucebasaran, D. y Binks, M. (2004). Internationalization Strategies Selected by Established Rural and Urban SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1), 8-22.
- Zagorsek, H., Jaklic, M. y Stough, S. J. (2004). Comparing Leadership Practices between the United States, Nigeria, and Slovenia: Does Culture Matter?, *Cross Cultural Management*, 11 (2), 16-34.